DOCUMENT RESUME

ED 363 166 HE 026 772

AUTHOR Serafin, Ana Gil; Thompson, Eugene W.
TITLE Modelo Crosscultural de Pasantias para Lideres de la Educacion: Cooperacion entre Estados Unidos y Venezuela (Designing an Effective School Administrator Internship Program: United States and Venezuela Cooperation).
PUB DATE Feb 93
NOTE 22p.; Paper presented at the Pedagogia Conference (Havana, Cuba, February 3-8, 1993). Quoted passages are in 3-point type.
PUB TYPE Reports - Descriptive (141) -- Speeches/Conference Papers (150)
LANGUAGE English; Spanish

EDRS PRICE MF01/PC01 Plus Postage.
DESCRIPTORS Administrator Attitudes; *Administrator Education; Administrators; Comparative Education; Demonstration Programs; Elementary Secondary Education; Foreign Countries; Higher Education; Intercultural Communication; International Educational Exchange; *Internship Programs; Models; *Professional Continuing Education; Program Development
IDENTIFIERS Administrator Exchange Programs; *Universidad Pedagogica Libertador (Venezuela); *Western Michigan University

ABSTRACT

A model was developed of an internship program designed to give valuable cross-cultural experience to school administrators in training at universities in the United States and Venezuela. A naturalistic approach was used to develop the model. Leading school administrators and educational leadership theorists in both countries were interviewed by using a standardized set of questions. Interview responses were analyzed and grouped by similar constructs. Similar needs and wants were corroborated in both groups. The resulting list of components of an effective internship model included the following: (1) understanding of leadership theories; (2) comprehension of school district daily operations; (3) development of a school administrators network; (4) evaluation of personnel and programs; (5) management of conflict; (6) development of problem solving skills in dealing with diversified populations; and (7) mentoring of junior administrators. Consequently the Universidad Pedagogica Experimental Libertador in Caracas, Venezuela, and Western Michigan University in Kalamazoo are working to develop a collaborative project to provide such an internship opportunity. The target population will include building principals, central office administrators, and district superintendents. The 2-month summer program will be under the supervision of field professionals and educational leadership professors. This report, presented in the original Spanish, is preceded by a condensed version written in English. (Contains 10 references.) (JB)

ED 363 166

MODELO CROSSCULTURAL DE PASANTIAS PARA LIDERES DE LA EDUCACION: COOPERACION ENTRE ESTADOS UNIDOS Y VENEZUELA

Dra. Ana Gil Serafin
Universidad Pedagogica
Experimental Libertador
Caracas, Venezuela

Dr. Eugene W. Thompson
Dept. Educational Leadership
Western Michigan University
Kalamazoo, Michigan, U.S.A.

Ponencia Presentada en
Pedagogia 93
La Habana, Cuba
Febrero 03-08, 1993

HE 026 772

U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION
Office of Educational Research and Improvement
EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)

☐ This document has been reproduced as received from the person or organization originating it.

☐ Minor changes have been made to improve reproduction quality.

• Points of view or opinions stated in this document do not necessarily represent official OERI position or policy

"PERMISSION TO REPRODUCE THIS MATERIAL HAS BEEN GRANTED BY

Ana Gil Serafin

TO THE EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)."

Designing an Effective School Administrator Internship Program: United States and Venezuela Cooperation

For the past decades little opportunity has existed, in higher education institutions, for significant school collaboration between the United States and Third World countries. American educational reforms have lately called for association with other nations to propagate and exchange high quality education. Much can be learned from these interactions. Little has been done to initiate these joint efforts among higher education institutions.

The school reform movement in the United States has largely focused on minimum educational standards, curriculum revisions, and evaluation of teachers. There is universal agreement for the need to transform our educational systems by providing a global perspective. Potential school leaders who are willing to risk, who have the vision, who possess the commitment to change is the primary focus of this paper. These are the school leaders whose preparation has occasionally been part of interest during the initial reform debate (Karst, 1982; Peterson & Finn, 1985).

The sharp alteration in the demographic composition of the United States has mandated that school administrators provide leadership for diversity programs. Typically, field experiences have provided excellent opportunities to develop these skills. The effect of the educational reforms on school administrator preparation has reinforced the necessity and importance of planning such field experiences for future principals and superintendents. Typically, an administrative internship has been used as the bridge between the theoretical and actual administrative practices. Hencley (1963) referred to the internship as a natural element of the teaching profession. More recent recommendations regarding administrator training have issued strong calls for mandatory inclusion of such practical training efforts. However, little has been written to define the nature of these programs. Presently, school systems are demanding special skills in administrators which have not been necessary to a great degree in the past. This paper focuses on the development of these skills through combined efforts between an economically developed nation and one in an earlier stage of development, for the formation of an internship program for school administrators containing the essential elements of effective cross cultural programs. An answer to the question of what characteristics an effective internship program should exhibit will be presented. A model of an effective internship program will be examined in an attempt to integrate theory and actual school practice.

Development of the Model

The ideal internship program incorporates objectives and activities representing daily administrative practice. The demographic composition of the setting is considered in the model. Administrative diversity is highlighted. Knowledge as opposed to internal forces forms the bases the administrator uses to determine appropriate leadership behaviors as a manager. The internship program also serves to reframe old practices into appropriate actions.

A naturalistic approach was used to develop the model. Leading school administrators and educational leadership theorists were interviewed by using a standardized set of questions. An interview form was administered and responses were grouped by similar constructs. Questions investigated areas such as leadership, human resource management, organizational culture, communication skills, conflict management, risk taking, finance, school board relations, and dealing with diverse cultures.

Data were collected from leaders in both countries. Interviews were carried out simultaneously and items did not differ in their structure and intent. Similar needs and wants in terms of an ideal internship program were corroborated in both groups. It was found that the components of an effective internship model for school administrators from the United States and Venezuela should consist of:

1. An understanding of leadership theories.
2. Comprehension of school district daily operations.
3. Development of a school administrators network.
4. Evaluation of personnel and programs.
5. Management of conflict.
6. Development of problem solving skills in dealing with diversified populations.
7. Mentoring of junior administrators.

Setting and Mechanics of the Study

The Universidad Pedagogica Experimental Libertador located in Caracas, Venezuela and Western Michigan University in Kalamazoo, Michigan are working to develop a collaborative project designed to provide an effective internship opportunity.

The target population of the internship program will be building principals, central office administrators, and district superintendents. A one-two month summer internship program will be offered under the supervision of field professionals and educational leadership professors. University credit will be granted to those who successfully complete the internship program.

The preparation of school administrators is a key component of effective instructional leadership. The internship can be the mean by which leaders are trained to meet this era of societal change and development. The internship for the 21st century must address (1) the intern's strengths, weaknesses, knowledge base, and interpersonal relations; (2) the internship site; and (3) the site expert. This triple objective will be met through the collaboration between United States and Venezuelan higher education institutions.

Dr. Ana Gil Serafin, Professor, Universidad Pedagogica Experimental Libertador.

Dr. Eugene W. Thompson, Associate Professor, Department of Educational Leadership, Western Michigan University.

Modelo Crosscultural de Pasantías para Líderes Educativos: Cooperación entre Estados Unidos y Venezuela

En las décadas pasadas ha existido poca oportunidad en instituciones de educación superior para crear una colaboración escolar significativa entre Estados Unidos y naciones en tempranos estadios de desarrollo. Recientes reformas educativas en Estados Unidos se han abocado a la asociación con otros países con el fin de propagar e intercambiar conceptos educacionales de alta calidad. Mucho se puede aprender y ganar de estas interacciones; sin embargo, poco se ha hecho por fortalecer esfuerzos internacionales mancomunados entre instituciones universitarias.

Las reformas educativas estadounidenses han enfatizado en aspectos concretos del medio educativo tales como estándares mínimos en el proceso educativo, revisiones curriculares, y evaluación del docente en ejercicio. En la actualidad parece existir un acuerdo universal por transformar los sistemas educativos atendiendo una perspectiva global y reflejando un entendimiento de las fronteras culturales.

Los protagonistas de este estudio son líderes escolares quienes poseen visión, articulan su misión, tienen voluntad de riesgo, y adquieren el compromiso de cambio institucional. Estos son los líderes cuya preparación es de interés en el debate de las reformas que se inician (Karst, 1982; Peterson & Finn, 1985). Similarmente, en Venezuela, las reformas educativas actuales demandan el reentrenamiento de los administradores de la educación en áreas específicas.

La alteración aguda en la composición demográfica étnica de los Estados Unidos está requiriendo que los responsables administrativos se provean de un liderazgo efectivo para alcanzar el desarrollo de programas dirigidos a atender poblaciones culturalmente diversificadas. Edmonds (1979) expresó su preocupación porque los programas de preparación del administrador hacían muy poco por incorporar contenidos que facilitaran la atención de las diversas subculturas agrupadas en norteamérica, particularmente las poblaciones con escasos recursos. De igual manera, Sergiovanni y Cowally (1984) mencionaron la necesidad de los líderes de entender la cultura organizacional en la cual ellos se desempeñan profesionalmente. Prácticas docentes o pasantias han dado excelentes oportunidades para desarrollar estas capacidades. El efecto de las reformas educativas en la preparación de los futuros directores de escuelas, supervisores, y jefes de

distrito escolar ha reforzado la necesidad e importancia de organizar y planificar tales experiencias. Típicamente, una pasantía es utilizada como el puente entre los procesos teóricos y las prácticas administrativas actuales. Hencley (1963) se refirió al proceso de las prácticas docentes como un elemento natural de la profesión docente. Recientes recomendaciones han dirigido su atención hacia la inclusión de adiestramiento práctico formal en los programas de actualización dedicados a líderes escolares. En su práctica actual los administradores de la educación critican severamente los programas de preparación que se planifican para su readiestramiento debido a que los mismos están cargados sólo de aspectos teóricos (Heller, Conway, & Jacobsen, 1988). A pesar de esto, poco se ha escrito para definir la naturaleza de estos programas, especialmente desde una perspectiva internacional. Los sistemas escolares requieren y demandan líderes educacionales con destrezas y habilidades muy particulares para confrontar los movimientos sociales actuales. Sin embargo, éstos sobreviven aún bajo la práctica de métodos que han perdido vigencia.

Este estudio hace énfasis en el diseño de estas destrezas plasmadas en un programa organizado a través de un esfuerzo mancomunado entre una nación económicamente desarrollada y un país en vías de desarrollo. Es así como surge la creación de un programa de pasantías para líderes de la educación que contiene los elementos innovadores esenciales en el readistramiento de este personal. Por supuesto, las características culturales e interculturales sobresalen en este programa de pasantías.

DISENO DEL ESTUDIO

El propósito de esta investigación lo constituyó la exploración cualitativa de áreas de adiestramiento que incluyen aspectos legales, financieros, curriculares y de instrucción, y problemas de índole humano que concurren en la vida profesional de administradores de la educación. El examen de estos aspectos ayuda a la conformación del modelo de pasantías que se propone. Este procedimiento naturalístico fue llevado a cabo a través de entrevistas semiestructuradas planificadas con una muestra aleatoria de líderes educativos de los dos países. El diseño del estudio se explica a continuación:

1. La población del estudio está constituida por líderes educativos del estado de Michigan, USA y del Distrito Federal, Venezuela. Los criterios usados

para la escogencia de la muestra fueron (1) administradores relativamente nuevos en la posición que ocupan, 4 a 5 años; (2) haber sido nominados y recomendados por los supervisores del distrito escolar en el cual se circunscribe el plantel; (3) estar cursando estudios de posgrado; (4) estar ejerciendo una posición administrativa en cualquiera de los niveles del sistema (primaria, secundaria, y/o supervisores jefe de distrito escolar)

2. Se elaboró un guión para la entrevista con preguntas estructuradas derivadas de las destrezas que la literatura analizada menciona como propias de los programas de preparación para líderes de la educación: oportunidades de liderazgo, operatividad del distrito escolar, establecimiento de una red comunicacional, evaluación de programas y personal, manejo de conflictos, resolución de problemas, y asesoramiento. Por cada reactivo, un grupo de preguntas fueron formuladas para extraer hechos y percepciones del entrevistado con respecto a su carrera como administrador. El guión de la entrevista fue validado por un panel de expertos configurado por líderes escolares próximos a jubilarse y teóricos en el área de liderazgo educativo. Los ítemes fueron reagrupados, eliminados, agregados, y revisados con el fin de incrementar la probabilidad de que los tópicos planteados corroboraran la información apropriada requerida para el estudio.

3. Las entrevistas fueron conducidas en las propias instituciones escolares. Las preguntas fueron organizadas para una entrevista de una hora aproximadamente; los sujetos respondieron con gran entusiasmo, y en algunos casos fue conveniente disponer de dos horas. Los investigadores entrevistaron personalmente y luego analizaron el contenido de las transcripciones para la identificación de temas no previstos que agregaron datos adicionales a las preguntas planteadas. La presentación cualitativa de los resultados fue enriquecida por el grupo entrevistado (N=12; 6 norteamericanos y 6 venezolanos).

4. Las preguntas del guión de entrevista se presentan a continuación:

a) Qué porcentaje de su tiempo diario dedica usted a las áreas constituidas por mecanismos legales, aspectos financieros, asuntos curriculares y de instrucción, y problemas humanos (manejo de conflictos, liderazgo grupal, dinámica cultural)?

b) En su adiestramiento como administrador de la educación tuvo usted la oportunidad de transferir las teorías de liderazgo en experiencias prácticas, específicamente en las áreas previamente mencionadas?

c) En su carrera formal realizó usted prácticas profesionales como parte de su entrenamiento docente? Si su respuesta es afirmativa, entonces considera necesario ser entrenado para ejercer la posición de administrador de la educación? Estaría de acuerdo en recibir este adiestramiento en sitios diversos? Por cuánto tiempo? En relación a la ubicación en la carrera docente, este adiestramiento debe ser antes, durante, o después de culminada su carrera?

d) Pertenece usted a una asociación formal de administradores de la educación con la que mantiene permanente contacto?

e) Se ha involucrado usted en la evaluación del personal y de los programas? Ha sido usted formado en estas áreas?

f) Se le ha dado entrenamiento en el manejo y operatividad diaria de los distritos escolares?

g) Ha trabajado con grupos provenientes de culturas diferentes? Piensa usted que es necesario recibir prácticas profesionales en una cultura diferente? Cuáles serían los beneficios que se podrían obtener en una pasantía llevada a cabo en un país diferente al suyo?

RESULTADOS

Caso Venezuela

En la pregunta 1 referida a la distribución del tiempo en las cuatro áreas específicas de entrenamiento, los entrevistados respondieron de la siguiente manera: (1) Problemas Humanos 50%, (2) Mecanismos Legales 30%, (3) Aspectos de Curriculum e Instrucción 15%, y (4) Asuntos Financieros 5%. El siguiente trozo es representativo de las respuestas reflejadas en este reactivo:

> El aspecto humano constituye mi trabajo diario. El manejo de conflictos entre los miembros del personal docente, administrativo, obrero, grupos sindicales, representantes y alumnado en general forman parte de mi rutina diaria de 7 am a 6 pm. Me gusta trabajar con gente eficiente; por lo tanto, socializo con los diversos grupos que conforman la comunidad escolar y brindo el apoyo y la confianza que estos demandan. Trato de tomar decisiones aplicando ciertas teorías pero consigo que en la práctica no funcionan. Decisiones autocráticas generan conflictos con mayor frecuencia entre los docentes. No tengo miedo de tomar decisiones cuando se necesiten. Yo soy el responsable por la institución de todo lo que acontece en la misma.
>
> Los asuntos legales forman parte de mi trabajo rutinario. El Ministerio de Educación dicta las normas que debemos obedecer. Todo cambio curricular y prácticas administrativas estan normadas. El ausentismo laboral y tambien la deserción de los alumnos son cuestiones legales que me concierne directamente.
>
> El curriculum se implementa nacionalmente y se controlado en su totalidad por el Ministerio de Educación. Nosotros, en la escuela, somos sólo implementadores y ejecutores del mismo. El proceso de enseñanza e instrucción es administrado por un coordinador. Yo no me involucro directamente, aunque deberia hacerlo..
>
> El aspecto financiero no es un asunto que compete a nuestras instituciones escolares. Somos sorganismos pagadores de salario. El Ministerio de Educación controla y supervisa todos lo concerniente a presupuesto escolar y su distribución. Los aportes de la Comunidad de Padres y Representantes son los únicos dineros que se manejan en la institución lo cual es supervisado por un administrador.

La pregunta 2 relacionada con las prácticas de liderazgo fue respondida mediante ejemplos. Los entrevistados mostraron dificultad en articular y nombrar teorías y estilos específicos de liderazgo. Visión, compromiso, dedicación, cumplimiento de tareas, consideración, competencia, delegación de poder, y comunicación constituyeron parte de la terminología empleada para describir las prácticas diarias de liderazgo. Uno de los entrevistados expresó:

> Yo no formo grupos a mi alrededor. Hable con la gente antes de tomar una decisión. Consideración y el cumplimiento de tareas componen mi estilo. La realidad existente me forza a crear mi propios mecanismos de liderazgo ya que lo planificado con mi cuerpo de docentes en un 100% debe ser reajustado de acuerdo con las circunstancias. Yo puedo predecir algunas situaciones, la experiencia me ayuda a adivinar las dimensiones de un problema, o los beneficios del mismo pera la institución.

En la pregunta 3 el administrador fue interrogado con respecto a las pasantías o prácticas profesionales. El 100% de los entrevistados indicó que las prácticas profesionales fueron un proceso terminal en su carrera docente. La opinión general reflejó la deficiencia de entrenamiento específico para su formación como administradores dentro del sistema educativo. En su mayoría expresaron que el adiestramiento en el ejercicio de su trabajo como administradores es de sumo valor y debe ser parte de la descripción y requisito laboral. De igual manera, el adiestramiento debe ser llevado a cabo en comunidades diferentes (urbanas y rurales), en diferentes

BEST COPY AVAILABLE

niveles del sistema (primaria, secundaria, y educación superior), en instituciones tanto públicas como privadas. El role del mentor es percibido como vital en la relación que se crea entre los administradores que se inician y aquellos quienes poseen una vasta experiencia. Los entrevistados coincidieron en que el mentor por su experiencia percibe y observa aspectos que los pasantes no captan. El párrafo siguiente es extraido de la conversación con un director de una escuela básica privada:

> El nombre de mi mentor es _____ y el era el director cuando yo me iniciaba como docente. Durante mi primer año, yo admiré lo que él representaba y lo que inspiraba en mi. Yo creí y aún creo en él y le tengo un gran respeto. En su tiempo fuí tratado como un educador "con gran experiencia". Adicionalmente me fue dada la libertad de actuar pero siempre pendiente de estructurar las tareas que debía cumplir.

Organizar una red de comunicación formal entre administradores se percibe como una necesidad del sistema. Si esta red puede establecerse, entonces las relaciones y los aprendizajes podrían fortalecerse potencialmente. Sin duda alguna la identificación de necesidades, problemas, progresos, logros, etc podría facilitar el diseño de los contenidos en un esquema de ideal de pasantías. En el análisis de esta pregunta se infiere que conocer e interactuar con colegas de mayor experiencia en el ramo parece incrementar la estima personal y profesional. El apoyo académico, administrativo, laboral, legal, instruccional fueron algunos de los términos utilizados que reflejaron los sentimientos de los entrevistados al responder la pregunta 4. Los líderes escolares se podrían ayudar unos a otros no tán sólo en el "qué" sino también en el "cómo" y "porqué" de las conductas diarias operantes. El siguiente extracto recoge la inquietud de un líder escolar de un importante ciclo diversificado de la región capital:

> Yo he trabajado en este plantel durante 21 años. Soy el director desde hace 7 años. Yo fui designado director desconociendo mis responsabilidades y tareas, que políticas y normas regulaban el plantel, que estrategias usar para ser aceptado entre mis colegas, y por supuesto cómo manejar el recurso humano de la institución. Sentí que la información de mis otros colegas directores sería de gran utilidad práctica para mis comienzos. En efecto, sobreviví gracias a su intervención y consejos.

El reactivo relacionado con la evaluación de programas y de personal refleja un tono de resentimiento y traición de parte de los distritos escolares y nivel administrativo central. Los programas y evaluaciones no reciben la atención immediata requerida. La evaluación de personal y de programas no es vista como un rubro jerárquico en la responsabilidad de los supervisores, jefes de distrito, y nivel central del Ministerio de Educación. Un supervisor agregó:

> Nosotros evaluamos miembros del personal docente y programas curriculares, se reportan al distrito educativo las recomendaciones, sanciones, premios, modificaciones, comportamientos, etc. Nuestro sistema es totalmente centralizado y estamos buscando vías para su descentralización. Normalmente las recomendaciones formuladas son engavetadas y no atendidas. Por supuesto, los directores se sienten traicionados y muy molestos con nosotros.. Ellos tienen razón..

Es menester entrenar a los supervisores y directores en los aspectos administrativos inherentes a la naturaleza y funcionamiento del distrito escolar. Para elevar la calidad de las acciones administrativas ejecutadas en el distrito escolar, los administradores escolares, particularmente los directores que aspiran llegar a ocupar esas posiciones, requieren un entrenamiento urgente como parte de su preparación práctica que contribuya con un amplio conocimiento y comprensión de las operaciones distritales. Un director indicó en su respuesta a la pregunta 6 lo siguiente:

> Mi creencia de lo que pasa en el distrito escolar es irreal. Lo que yo realizo en mi institución es muy diferente de las acciones gerenciales diarias que operan en el distrito y por supuesto en el nivel central. Yo siento un profundo vacío entre lo que es y el deber ser de la gerencia educativa. Aún espero hallar similitudes en el futuro y no las grandes diferencias en cuanto a funcionamiento que he observado.

El valor a lo cultural en términos de diversidad demográfica se reflejó en los contenidos analizados. Los gerentes educacionales entrevistados asignaron valor e importancia a los problemas de índole cultural. Existe una necesidad imperiosa de adiestrar a los líderes de las instituciones escolares actuales en el manejo de poblaciones de niños provenientes de otros países. Venezuela ha sufrido un proceso de explosión demográfica que ha inyectado a la sociedad diversas subculturas que intentan permanecer con sus valores, símbolos, creencias, etc; y que buscan la supervivencia con el medio mediante un proceso de enculturación. Los individuos incorporados al sistema escolar son reeducados y reambientados bajo el uso de un diseño curricular que ignora su procedencia y sus diferencias culturales. Los líderes entrevistados piensan que es indispensable la inclusión en la descripción del trabajo de un gerente educativo el dominio de un idioma extranjero, por ejemplo. Público reconocimiento será concedido a directores y supervisores que promuevan la incorporación de nuevos elementos culturales en el diseño curricular; así como también programas y proyectos extracurriculares que impulsen la comprensión de otras culturas. Un director de una institución privada comentó:

> Es una necesidad real conocer el funcionamiento básico de otras culturas, otras gentes, otros saberes, otros valores, religión... Mientras más conozco acerca del mundo, más logro el entendimiento del ser humano... la escuela posee una mezcla increible de nacionalidades. Colombianos, chilenos, árabes, europeos, y el grupo extranjero más reciente ha sido 32 chinos quienes fueron inscritos sin conocer nuestro idioma. Ha sido sorprendente ver la evolución de estos niños quien al cabo de apenas tres semas interactúan divinamente... me siento frustrado porque desconozco cómo tratar con los representantes de estos niños emigrantes. me he dispuesto a aprender sobre sus costumbres, su filosofía de vida, sus maneras, etc...

Caso Estados Unidos

Los líderes educativos entrevistados fueron consistentes al coincidir en que su tiempo era demandado primordialmente

por problemas humanos y por último asuntos legales y financieros. La distribución del tiempo se reporta de la siguiente manera: 70% problemas humanos, 10% asuntos instruccionales, 10% aspectos legales, y 5% (o menos) problemas de dinero. Es importante mencionar que los superintendentes entrevistados revelaron que su tiempo esta comprometido en un 50% con problemas de índole financiero, mientras que el instruccional es casi a cero, de igual manera lo legal y lo humano. Los siguientes párrafos recogen las impresiones de un director:

> Siento que mi carrera como administrador es colmada por los problemas humanos. El manejo y resolución de conflictos es parte de mi menú diario. Al ocupar el primer eslabón en la familia institucional, soy el primero también en recibir las quejas de padres y representantes y estudiantes. Mi misión es construir un equipo que labore en armonía y entienda lo relevante del trabajo en conjunto. Investigo acerca del funcionamiento de los grupos, cómo piensan, crecen, trabajan, y convivan. La dinámica actual que ha dado más poder al cliente ha intensificado los conflictos personales y desafortunadamente es en esta área donde mi entrenamiento ha sido deficiente.
>
> Yo deseo prestar más atención a los problemas instruccionales. Yo he sido adiestrado efectivamente para ello. Como educador yo pienso cómo los niños aprenden. Sin embargo mi intervención en los aspectos instruccionales es muy baja ya que mis responsabilidades me han alejado del medio curricular concentrándome en los aspectos administrativos.
>
> Los aspectos legales son importantes. Conozco superficialmente los asuntos relacionados con los sindicatos. Son muy pocas las veces que he tratado con asuntos legales que conciernen directamente al medio escolar. Hace poco tuve una demanda judicial de un docente, lo que obligó la intervención de la Junta de Educación y del abogado del distrito escolar. El esfuerzo y anergía en este problema me hizo reconciliarme con la necesidad de estudiar o recibir entrenamiento en asuntos legales.
>
> El asunto financiero no llena mis preocupaciones. La oficina central me asigna el presupuesto, el cual está basado fundamentalmente en el número de niños que están inscritos. De nuevo, con la repotenciación del docente los problemas de presupuesto disminuyen debido a su intervención y decisión directa en la distribución del mismo.

En la pregunta 2 ninguno de los entrevistados citó teorías de liderazgo específicas. Un superintendente, quién obtuvo su doctorado recientemente, recitó varios nombres de teóricos en el área y estilos de liderazgo con sus características acordes con la literatura. Los entrevistados hablaron de estilo democrático del líder, repotentiación del individuo, visión, comunicación, y apertura como las herramientas utilizadas en su trabajo diario. Uno de los entrevistados expuso:

> El primer superintendente con el que yo trabajé administró el distrito como un comandante militar. Sólo órdenes, y respuestas de si señor fueron parte del léxico empleado por todos en el distrito. En la gerencia actual su permanencia hubiese tenido límite. Liderar, quiar una marcha puede ser definido como liderazgo. Existen momentos cuando quisiera decir lo que siento y como lo siento aunque esto ganara conflictos con los otros. La efectividad de este estilo es cero. Todos los hallazgos en las escuelas de administración y liderazgo refuerzan que el camino más adecuado para lograr el éxito es involucrar a todos en el proceso de toma de decisiones. Yo creo en el viejo testamento que dice si tu quieres poder debes delegarlo. Yo trato de repotenciar mi cuerpo docente y he logrado comunicar mi visión al grupo. Todos sabemos a donde vamos...

Los entrevistados coincidieron en que las prácticas docentes fueron un proceso terminal desarrollado durante la adquisición del grado docente. Ninguno reportó haber hecho pasantías durante sus estudios de posgrado, con excepción del superintendente recien recibido de doctor quién manifestó el haber experimentado pasantías en el campo administrativo no académico. Esta carencia de reentrenamiento es vista como una debilidad del sistema y como una crítica a los programas

formales universitarios en el área de administración, gerencia, y liderazgo educacional. La existencia de un mentor en sus vidas profesionales resaltó como un medio que les permitió crecer y madurar. Todos revelaron que su aprendizaje se había fortalecido gracias a la ayuda de un consejero y proveedor de conocimientos. El siguiente párrafo muestra lo explicado:

> He tenido la suerte de encontrar cuatro mentores en mi carrera profesional. Sin su presencia no podría estar aquí sentado hoy. Aprendí esta ocupación ayudado por sus enseñanzas de las realidades y cómo afrontar diariamente mi trabajo. No adquirí estas experiencias en mis estudios de posgrado con excepción de algunos profesores quienes trabajaron en el medio. Le agradeceré siempre a mis mentores y trataré de hacer lo mismo con los nuevos parentes que se incorporen a esta profesión. Cuanto deseo haber tenido una experiencia administrativa previa. Hay elementos de mi trabajo que no entiendo; por ejemplo, el manejo de los grupos étnicos. El patio de la escuela luce como una reunión de las Naciones Unidas y realmente carezco de las herramientas culturales para moverme en este medio.

Los líderes entrevistados se refirieron a sus colegas y amigos en el ambiente académico sin la formalidad de una red comunicacional o una asociación que los agrupe. Ellos reconocieron la importancia de la utilización efectiva de mecanismos de comunicación rápidos y precisos. No se detectó la composición grupal formal de una red ni asociaciones que permitiese el contacto permanente entre ellos. Uno de los directores acotó:

> Yo dependo de mis amigos. En un mal día sé que puedo contar con colegas que me brindan su apoyo. El liderazgo no puede darse aislado, el mismo se fortalece con otros que comparten ideas similares, preocupaciones y éxitos. En esta profesión compartir la información es necesario. Yo sé de colegas que se comunican nacional e internacionalmente con expertos en el campo. Con estos cambios tecnológicos contínuos es urgente compartir con colegas foráneos y saber qué hacen, cuales avances curriculares emprenden, qué mecanismos de decisión les resulta más efectivo. Hoy por hoy, romper las barreras del lenguaje es un imperativo.

Ninguno de los líderes confirmó haber recibido entrenamiento en evaluación de programas y particularmente de personal. Reconocieron que en el transcurrir de la profesión los procedimientos de evaluación fueron el "pan de cada día". De nuevo los mentores surgieron como orientadores en el proceso de evaluación. Es notorio en los párrafos la fuerte crítica a las organizaciones de educación superior y a sus programas curriculares carentes de estos contenidos. Un entrevistado manifestó:

> Recuerdo que en uno de mis cursos formales de posgrado en gerencia, el profesor dedicó dos sesiones al tópico sobre evaluación de personal. Nunca más he recibido ninguna información al respecto. Cuando tuve que evaluar la primera vez a los docentes de mi plantel temblaba de sólo pensar que pudiese juzgar erróneamente al evaluado.

De nuevo, en respuesta a la pregunta 6, ninguno de los entrevistados recibieron entrenamiento formal con respecto a la naturaleza y funcionamiento del distrito escolar. La opinión recabada coincidió en que poseían conocimientos vagos del sistema operativo del distrito y/o nivel ministerial. Un director de secundaria dijo:

> Muchas veces creo que "ellos" saben lo que nosotros hacemos en la institución. No conozco al superintendente, sólo los supervisores en forma esporádica visitan el plantel. Yo asisto al distrito a reuniones, desconozco que hacen los supervisores y el personal del distrito en general.

De los seis entrevistados, cuatro manifestaron haber trabajado con alumnos procedentes de otras culturas y grupos raciales. Se reconoció, sin embargo, que adquirieron el aprendizaje y manejo de estos grupos diversificados en el campo de acción. Exaltaron la urgente necesidad de realizar pasantías en culturas diferentes y de ser expuestos a medios demográficos diversos. Afloró en las entrevistas la obligación de enfrentar un paradigma cultural diferente. Ejemplos con poblaciones latinas fueron comunes. Entrenamiento y experiencias con hispanos representarían un beneficio tanto para el docente como para el rendimiento exitoso de los alumnos. Por supuesto, la interacción entre docente-alumno resaltó como uno de los recursos de mayor comprensión y entendimiento cultural. Un gerente comentó:

> El patio de mi escuela se parece a las naciones unidas. Estos niños vienen de todas partes del mundo. Me frustra que no los puedo saludar en su idioma nativo en nuestro primer encuentro. He he propuesto aprender a decir "hola" en diferentes lenguas. Sé que este detalle no soluciona el problema de la ignorancia cultural. Trabajé años atrás con un grupo de indígenas americanos que me ayudo a entender y sensibilizarme ante este grupo racial. Aprendí que su cultura está llena del trabajo cooperativo en equipos, que la competencia individual no es valorada. Esta experiencia fue muy enriquecedora.

DESARROLLO DEL MODELO

Objetivos

1. Proveer la oportunidad, a líderes educativos que se inician y aquellos con amplia experiencia, de actuar en ambientes culturales distintos que les permitan compartir su preparación académica y administrativa.

2. Desarrollar experiencias de aprendizaje para líderes educacionales que contengan elementos de comprensión cultural para el manejo de las comunidades donde operan.

3. Preparar los líderes educativos en:

   (a) la calidad del rol y práctica del liderazgo
   (b) el intercambio de conocimientos y experiencias de poblaciones culturalmente diversas.
   (c) la identificación de similitudes y diferencias culturales en la resolución de problemas de índole académico, humano, y administrativo.
   (d) el desarrollo de una red comunicacional que solidifique nacional e internacionalmente la ayuda cooperativa en aquellos cambios e innovaciones en el área de la administración de las instituciones escolares.

(e) el intercambio de asistencia técnica en la planificación y ejecución de programas para complementar conocimientos en las áreas de evaluación de los recursos humanos y proyectos que se emprendan.

Rasgos Distintivos

Los resultados del estudio, aunado a los aportes de especialistas teóricos y practicantes consultados, reforzaron la percepción de que los rasgos principales de un modelo de pasantías para líderes educacionales venezolanos y estadounidenses debían ser:

1. El entendimiento de las teorías de liderazgo.
2. La comprensión del funcionamiento y naturaleza de los distritos escolares.
3. El desarrollo de una red profesional de comunicación para enlazar los líderes efectivamente.
4. La amplitud de conocimientos en la evaluación de personal y programas educativos.
5. El manejo del conflicto humano.
6. La incorporación de elementos culturales al diseño curricular formal que desarrollen las habilidaddes requeridas para el manejo de comunidades étnicas diversas.
7. Un sistema de formal de mentores para guiar a los líderes educativos que se inician y facilitar su ubicación con líderes experienciados para optimizar el proceso donde operan.

Diseño del Modelo

Las áreas que se distinguen en el modelo son cuatro:

A. Problemática Humana
B. Aspectos Curriculares y de Instrucción
C. Asuntos Financieros
D. Mecanismos Legales

Las subáreas que componen las áreas mencionadas son:

Problemática Humana
- Resolución de problemas
- Manejo de conflictos
- Red comunicacional
- Mentores
- Liderazgo
- Dinámica cultural

Asuntos Financieros
Responsabilidad ministerial
Responsabilidad universitaria

Mecanismos Legales
Políticas y normas
Relaciones comunitarias

Aspectos Curriculares y de Instrucción
Evaluación de programas
Ajustes curriculares
Implementación curricular
Interacción enseñanza-aprendizaje
Evaluación de Personal

El siguiente gráfico muestra la conjunción e interacción de las áreas y subáreas del modelo (Ver Figura 1).

Mecánica del Modelo

El dominio teórico denominado "Argumento Teórico" y el dominio práctico llamado "Experiencia de Campo" distinguen la mecánica operativa del modelo de pasantías planteado.

El dominio Argumento Teórico explora la adquisición de conocimiento a través de estudios e instrucción formal. Los pasantes reservan el contenido para su futura extrapolación a realidades que coincidan con las referencias de literatura revisadas. Los resultados de investigaciones en el área del liderazgo y gerencia educativa otorgarán la vigencia, validez y confiabilidad de los subcomponentes que integran el dominio.

Los contenidos académicos proveerán los insumos para el desarrollo cognoscitivo crítico y analítico cuando éste se correlacione con la aplicación práctica. Las áreas ya identificadas sustentarán las líneas de contenido de los cursos que la comunidad universitaria diseñará para la atención del programa de pasantías. El diseño debe ser la responsabilidad compartida de la estructura formal universitaria y los candidatos potenciales a participar en el proceso de pasantías.

El dominio Experiencia de Campo funcionará como el terreno de prueba del dominio teórico. Milstein et al. (1991) señaló que el conocimiento realzado por las experiencias en el propio sitio de trabajo son: locales, tácitas, críticas,

políticas, artesanales, morales, de investigación, y teóricas. El desafío del propio centro de prácticas expondrá al pasante ante circunstancias rutinarias planificadas, y ante acciones imprevistas no estructuradas. En el proceso de la organización estratégica de la experiencia de campo, las decisiones deben tomarse participativamente con la intervención del supervisor de la pasantía, docentes involucrados, y los pasantes. Este trabajo de equipo permitirá conectar e integrar a sus responsables en acciones administrativas y de liderazgo.

DESCRIPCION DEL PROCESO DE PASANTIAS

Quiénes son los Pasantes?

Los individuos seleccionados para participar en este esfuerzo cooperativo deben responder al siguiente perfil:

a. ser estudiantes de posgrado
b. poseer experiencia administrativa en cualquiera de los niveles de la educación.
c. estar ejerciendo una posición de liderazgo (director, subdirector, supervisor o jefe de distrito).
d. no tener más de cinco años en la posición que ocupa.
e. tener la nominación o recomendación de sus supervisores o de sus profesores universitarios.
f. haber demostrado sensibilidad y deseos de trabajar con poblaciones culturalmente diversas.
g. tener dominio del inglés

Dónde se efectuará la experiencia inicial?

El lugar inicial de la experiencia será Venezuela y tendrá como sede los institutos que integran la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. La UPEL es una institución de educación superior cuya misión es la preparación de docentes para atender los diversos niveles educativos del sistema. La matrícula de la universidad asciende a los 35,000 estudiantes inscritos en clases presenciales y a distancia y distribuidos en siete instituciones que conforman el sistema a lo largo y ancho de Venezuela. La localidad matriz es el Instituto Pedagógico de Caracas, ubicado en Caracas, ciudad capital de cinco millones de habitantes aproximadamente. Otra institución involucrada es el Instituto Pedagógico de Barquisimeto el cual posee una infraestructura adecuada, y se encuentra localizado en Barquisimeto, estado Lara, cuya atípica geografía y clima brinda ventajas a la organización de la pasantía. Finalmente,

los pasantes se trasladarán a El Mácaro, núcleo de la UPEL, ubicado en un pequeño pueblo del Estado Aragua y cuya característica primordial es la conexión curricular con grupos indigenistas y rurales.

En los Estados Unidos la sede será facilitada por Western Michigan University localizada en Kalamazoo, ciudad de 250.000 habitantes al suroeste del estado de Michigan. Caracteriza a Kalamazoo la creciente población de hispanos y negros americanos. Western Michigan University nace como una escuela normal en el año de 1901. En la actualidad posee una matrícula superior a los 27 000 estudiantes de pregrado y posgrado. El Departamento de Liderazgo Educacional, el cual esta a cargo de la preparación de administradores y líderes escolares, tiene aproximadamente 1.400 estudiantes de posgrado en distintos programas de maestría y doctorado. Este departamento tendrá la responsabilidad académica del programa.

Cuál es el grado de responsabilidad institucional?

Cada institución participante tendrá como responsabilidad la acreditación y estructuración del procedimiento de selección de los pasantes. De igual manera, las universidades organizarán las actividades preparatorias previas al viaje tal como inscripción, curso de orientación, lecturas asignadas, y asuntos relacionados con las agencias promotoras de viaje.

La preparación de esta pasantía internacional incluirá lecturas de referencia en el área de educación multicultural, específicamente lecturas relacionadas con la cultura latinoamericana y norteamericana. De forma similar, los materiales a ser discutidos se diseñarán para realzar la comprensión de la estructura organizacional y funcional de los sistemas educativos públicos de cada nación. Se conducirán talleres de trabajo diseñados para orientar y familiarizar al pasante con la geografía, estructura gubernamental, condiciones climáticas, valores culturales básicos, y requisitos sociales. Los participantes sin dominio del idioma se les recomendará inscribirse en programas formales o de instrucción personalizada para lograr un mínimo de comunicación a través del uso de frases o conversaciones esenciales. Se anticipa que estos talleres pre-pasantía tendrán un mínimo de 12 horas de contacto directo con el docente sumado a 30 horas de instrucción personalizada.

COMMENTARIOS Y RECOMENDACIONES

El esfuerzo cooperativo que se aspira reúne las percepciones y experiencias compartidas de los co-autores, quienes han ocupado posiciones de responsabilidad administrativa en las instituciones escolares públicas en sus países respectivos, además de su experiencia como investigadores y docentes universitarios. Su interés mutuo y las metas de sus carreras profesionales guiaron ésta investigación cualitativa.

Los líderes educativos en ambos países claman por la necesidad de ser readiestrados en su campo. Numerosos autores en el área de la administración escolar comparten esta percepción y urgen de reformas en el campo de experiencias prácticas para líderes de la educación. Existe un sentimiento global creciente de que la experiencia en el campo es preponderante para preparar personas que asuman roles de liderazgo en las instituciones escolares. Hoy, los límites entre regiones pierden su significado en un mundo en el cual las comunicaciones a través de las redes computarizadas y transmisiones de satélite son casi instantáneas. La internalización de los mercados y el libre comercio establecido entre países de los continentes cambian y cultivan los patrones de immigración a ritmos acelerados. Estos movimientos intensifican la redimensión de los valores culturales de cada región en términos de aceptación y readaptación de los mismos a los nuevos grupos que buscan establecerse.

En los estudios de la demografía estadounidense se indica con claridad la obligación del personal de las instituciones escolares de poseer habilidades especiales y sensibilidad para desarrollar programas para poblaciones de hispanos. En Venezuela, las fronteras geográficas, asociadas con los estados bolivarianos del pasado, no impiden el libre tránsito de viajeros y poblaciones migratorias que son atraídos por la esperanza de alcanzar mejoras económicas. Al mismo tiempo negociaciones con el mundo anglo y las inversiones foráneas presentan una curva en constante crecimiento. Todos estos aspectos de cambio social, crecimiento poblacional, diversidad étnica, y retos económicos demandan entrenamientos y nuevas experiencias que deben ser abordadas y asumidas por los líderes de la educación.

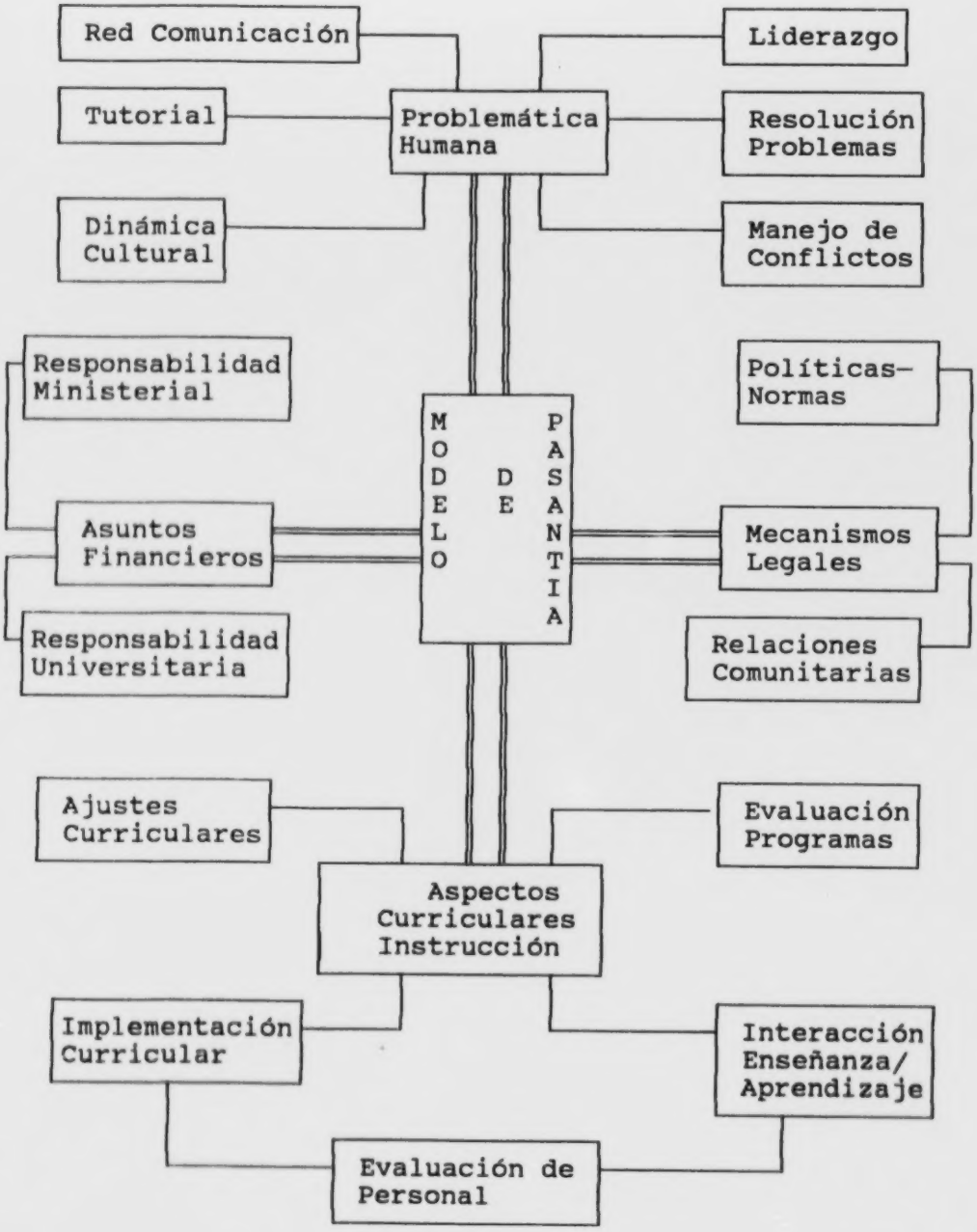

Fig. 1. Modelo Estructural de Pasantías

REFERENCIAS

Carnegie Forum on Education and the Economy (1986). A nation prepared: Teachers for the 21st century. New York: The Carnegie Foundation.

Daresh, J. (1988). Are field based programs the answer to the reform of administrator preparation programs? Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, LA.

Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. Educational Leadership, 37(1), 15-25.

Heller, R., Conway, J., & Jacobsen, S. (1988, September). Here is your blunt critique of administrator preparation. Executive Educator, 10(9), 18-21.

Hencley, S.P. (ed.). (1963). The internship in administrative preparation. Washington, DC.: The Committee for the Advancement of Educational Administration.

Karst, R.R. (1982). Philosophical and procedural guidelines for administrative internships in education. Record in Educational Administration and Supervision, 3(1), 26-31.

Kouzes, J., & Posner, B. (1987). The leadership challenge. San Francisco: Jossey-Bass.

Peterson, K. & Finn, C. (1985, Spring). Principals, superintendents, and the administrator's arts. The Public Interst, 79, 42-62.

Sergiovanni, T., & Corbally, J. (1984). Leadership and organizational culture. Chicago: University of Illinois Press.

Short, P., & Ashbaugh, C. (1988, October). The administrative internship: A problem solving experience. Paper presented at the annual meeting of the University Council of Educational Administration, Cincinnati, OH.